

学校编码: 10384
学 号: 200315131



廈門大學

分类号____密级____
UDC _____

硕 士 学 位 论 文

中国工商银行信用卡业务发展策略探讨
A Study on the ICBC Credit Card Development Strategy

林 毅 峰

指导教师姓名: 戴亦一 教授
专 业 名 称: 工商管理(MBA)
论文提交日期: 2008 年 10 月
论文答辩时间: 2008 年 月
学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2008 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

随着国内电子支付环境的日益成熟和国民收入的不断提高,信用卡作为便利的电子支付和消费金融工具已得到迅速的普及。由于信用卡被广泛应用于日常生活的支付和消费,并且反映客户的信用记录,对于银行分析客户和进行进一步营销具有重大意义,因此信用卡业务已成为各大银行实现从对公业务向个人业务转型的战略重点。本文以战略管理理论为依据,结合笔者长期从事信用卡业务的经验和知识,较为深入地分析了工行信用卡业务发展中存在的问题,围绕着实现“第一信用卡发卡银行”的战略目标,提出了以规模持续领先为主,实现规模与效益相协调以及效益与风险相平衡的一系列具体的发展策略。

文章共分为六章。第一章介绍了研究背景、内容、方法及论文结构;第二章介绍战略定义、理论和分析工具;第三章主要介绍信用卡产业知识及工行信用卡业务,并明确工行信用卡业务的战略目标;第四章运用了 PEST 分析、波特五力模型和 SWOT 模型对内外环境进行了分析,明确了工行信用卡业务的优势和劣势以及面临的机遇和挑战;第五章则从规模、效益和风险三个方面,分别提出了相应的策略;第六章对全文的重要结论进行了归纳,并提出了关于人力资源的相关建议。

本文既注重分析信用卡业务的内在发展规律(如规模经济效应对信用卡业务的重要性),又相应地借鉴了海外成熟市场的经验(如美国信用卡业务损益模型和香港信用卡授信方法等),并结合工行信用卡业务的现状,较为完整地分析了工行信用卡业务的发展问题,对工行信用卡业务乃至当今中国信用卡行业的发展均具有现实的参考意义。

关键词: 信用卡; 中国工商银行; 发展策略

ABSTRACT

As the fast improvement of electric payment environment and increase of peoples' income, credit card, the convenient payment and consumer finance instrument, has got universal applications in China. Because of widely use in daily life and record of credit, credit card is important for issuing bank to analyze customers and sell more to them .So credit card has become the key of many big banks' strategy of turning from wholesale business to individual business. This thesis introduces credit card business and the competitive status of ICBC (the Industrial and Commercial Bank of China) credit card business, then put forward the development targets. Using PEST、 Porter's Five-Force Model and SWOT, it analyzes the external and internal environments of ICBC credit card, then provides related strategies for ICBC to take its advantages and avoid disadvantages in credit card business.

With strategy theory and the writer's experiences and knowledges in credit card business, this thesis studies the problems of ICBC credit card business in various fields, and provides related development suggestions .

Key Words: Credit Card; ICBC; Development Strategy

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究内容和研究方法.....	1
第三节 论文结构.....	2
第二章 理论综述	4
第一节 战略的定义.....	4
第二节 战略理论介绍.....	5
第三节 分析工具介绍.....	6
第三章 信用卡概述与工行信用卡业务	10
第一节 信用卡概念与分类.....	10
第二节 信用卡产业介绍.....	13
第三节 中国工商银行概况.....	14
第四节 中国工商银行信用卡业务.....	16
第五节 工行信用卡业务的战略目标.....	17
第四章 工行信用卡业务的SWOT分析	20
第一节 外部环境分析.....	20
第二节 内部分析.....	24
第三节 SWOT矩阵分析	26
第四节 本章小结.....	27
第五章 实现战略目标的策略选择与实施	28
第一节 实现“发卡量持续领先”发展目标的策略.....	28
第二节 实现规模与效益协调发展的策略.....	34
第三节 实现效益与风险平衡的策略.....	40
第四节 本章小结.....	45
第六章 主要结论与相关建议	47

第一节 主要结论.....	47
第二节 相关建议.....	48
参考文献.....	50
致 谢.....	52

厦门大学博硕

CONTENTS

Chapter 1	Preface	1
1.1	Background.....	1
1.2	Research Content and Methodology	1
1.3	Structure of Thesis	2
Chapter 2	Overview of Theory.....	4
2.1	Concept of Strategy.....	4
2.2	Strategy Theories.....	5
2.3	Analysis Methods	6
Chapter 3	Credit Card Business and ICBC Credit Card.....	10
3.1	Concept of Credit Card and the Categories	10
3.2	Introduction of Credit Card Industry.....	13
3.3	Overview of ICBC	14
3.4	ICBC Credit Card Business	16
3.5	Strategic Target of ICBC Credit Card	17
Chapter 4	ICBC Credit Card SWOT Analysis	20
4.1	Analysis of External Environment	20
4.2	Analysis of Internal Environment	24
4.3	SWOT Matrix.....	26
4.4	Chapter Conclusion	27
Chapter 5	Strategies to Realize Target.....	28
5.1	Strategies to Realize “Leading Issuing Scale	28
5.2	Strategies to Balance Scale and Proceeds”	34
5.3	Strategies to Balance Proceeds and Risks”	40
5.4	Chapter Conclusion	45
Chapter 6	Conclusions and Suggestions	47
6.1	Conclusions of Analysis	47
6.2	Related Suggestions	48

References	50
Thanks	52

厦门大学博硕

第一章 绪论

第一节 研究背景

自 20 世纪 50 年代美国诞生第一张信用卡以来，信用卡迅速风靡全球。信用卡已成为最灵活的短期消费信贷工具和流通最广、最为便利的支付工具。信用卡业务已成为西方商业银行最为重要的零售业务之一。信用卡等消费信贷的业务量已占到美国商业银行总贷款的 20%-30%，花旗银行集团的这一比例更是超过了 50%^①。

1979 年中国银行广东省分行开始代理香港东亚银行的信用卡收单业务，信用卡业务开始进入中国内地。1985 年，中国银行珠海分行第一张中银卡问世，随后各大银行纷纷开始发行信用卡。经过了 20 多年的发展，尤其是 2003 年以来，随着真正贷记卡的大量发行，信用卡业务进入了井喷时期。根据麦肯锡的预计，2013 年在中国，信用卡将成为仅次于房贷的第二大信贷产品，占零售信贷利润总额的 22%，占整个银行利润总额的 14%左右^②。信用卡正迅速成为一项主流的银行产品。各行均将信用卡视为其向零售业务转型的关键业务，纷纷投入重兵争夺信用卡市场。

当前国内信用卡市场的竞争已经白热化，一方面各行投入大量的营销费用争夺客户，发卡成本大幅上升；另一方面，由于竞争激烈，业务收入一降再降。基于对信用卡业务的了解和实践，本文将在分析中国工商银行信用卡业务所面临的竞争环境的基础上，试图寻找工行信用卡业务在日益激烈的市场竞争环境中实现更好的发展的策略。这是本文选题的目的之所在。

第二节 研究内容和研究方法

本文主要应用战略理论对中国工商银行信用卡业务进行研究，研究的主要内容在于如何实现“第一信用卡发卡银行”的战略目标。首先通过分析工行信用卡业务的竞争现状，以及规模经济对信用卡业务的重要性，明确“发卡量持续领先”为首要的发展目标。在此基础上，分别利用 PEST 分析法、波特五力模型对工行信用卡业务的宏观环境和产业竞争结构进行分析，确定所面临的机会与威胁。然后，

^① 吴洪涛：《商业银行信用卡业务》，中国金融出版社，2003 年，第 3 页。

^② 陈明：银行卡创新“芯”时代，《现代商业银行》，2008 年第一期，第 14 页。

结合工行所拥有的优势和存在的劣势，运用 SWOT 模型建立 SWOT 分析矩阵，提出工行信用卡业务的发展策略。在策略的选择与实施上，首先探讨了实现“发卡量持续领先”目标的差异化策略和渠道策略。鉴于良好的效益是保持规模领先的基础，而风险可控又是业务持续健康发展的保障，本文随后分析和提出了实现规模与效益协调发展的策略以及效益与风险相平衡的相关策略，冀此构建规模、效益、风险相协调的策略体系，以实现“第一信用卡发卡银行”的战略目标。

第三节 论文结构

文章共分为六章。第一章介绍了本文的研究背景、目的、方法及论文结构；第二章介绍战略定义、战略理论和主要分析工具；第三章主要介绍信用卡产业知识以及工行信用卡业务的市场地位和当前的竞争状况，并提出了工行信用卡业务的战略目标；第四章运用了 PEST 分析、波特五力模型以及 SWOT 模型对内外环境进行了分析，明确了工行信用卡业务面临的机会与威胁以及自身的优势和劣势，提出了发展策略；第五章则对实现战略目标的多个重要层面，分别提出了相应的实施策略；第六章对全文的重要结论进行了归纳，并提出了关于人力资源问题的思考方向。

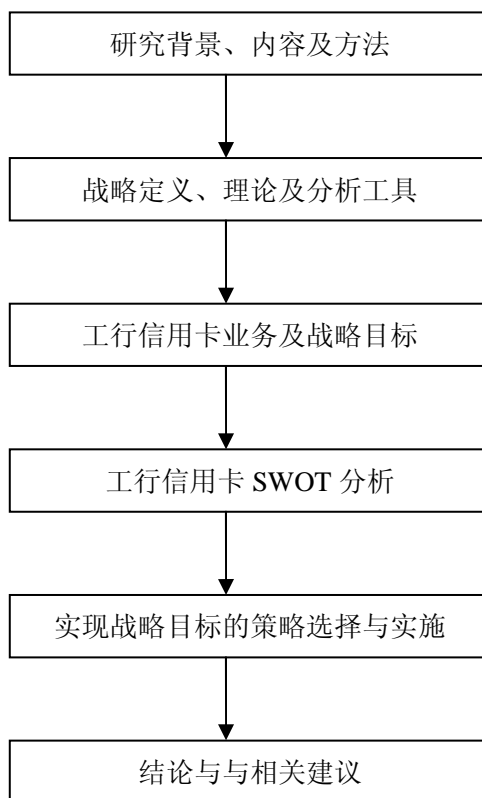


图 1：论文结构图

第二章 理论综述

第一节 战略的定义^①

在企业管理这个范畴中，对于何谓“战略”，目前尚无统一的定义。不同的学者与管理人员给战略赋予了不同的含义。一般认为，给企业战略下定义的第一个人是钱德勒(Alfred Chandler)。他在《战略与结构》(1962)一书中，将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。7年以后，钱德勒的同事哈佛大学教授安德鲁斯(Kenneth Andrews)为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为，“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式，和为达到这些目标所制定的主要政策和计划；通过这样的方式，战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务，企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型”。

同一时期，安索夫(Igor Ansoff)于1965年出版了《公司战略》一书。在这部著作中，安索夫认为企业战略是贯穿于企业经营与产品和服务之间的一条共同经营的主线，决定着企业目前所从事的或者计划从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成：①产品与市场范围，是指企业所生产的产品和竞争所在的市场；②增长向量，是指企业计划对其产品-市场范围进行变动的方向；③竞争优势，是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场特性；④协同作用，是指企业内部联合协作可以达到的效果，即 $2+2 \geq 4$ 的效果。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

综合上面的定义，战略应包括四个组成部分：①环境要素，即一系列企业必须面对的外部条件，其中既有机会（对企业有利的外部条件）也有威胁（对企业不利的外部条件）；②使命与目标，即对企业存在理由的陈述和具体的目标；③情形分析，即通常的SWOT分析；④能够与环境紧密契合的实现目标的计划。

简言之，企业战略是企业着眼于未来，为获得持久竞争优势，以求得企业生存和长远发展，而根据其外部环境的变化和内部资源条件所进行的总体性谋划。在战略的指导下，为了实现战略目标，则必须有相应的策略支持。策略即是在战

^① 本节主要资料来源于：龚荒. 企业战略管理[M]. 徐州：中国矿业大学出版社，2005.

略框架下为实现战略而采用的方式、方法和手段。

第二节 战略理论介绍

自 1962 年钱德勒提出“结构跟随战略”(Structure Follows Strategy)后,战略理论学界陆续出现了“产业组织理论”(Industrial Organization Model, I/O)、“资源基础论”(Resource Base View, RBV)和“动态竞争理论”(Dynamic Competition)等主流学派。

一、产业组织理论 (I/O Model)

产业组织理论认为企业若要赚取平均以上的报酬,必须要总体考察产业和竞争环境,并以环境分析的结果制定与执行战略。迈克尔·波特即阐明“规划竞争战略最重要的就是把公司放进环境中考量”。其著名的“波特五力模型”(Five-Forces Model)认为影响产业获利能力的因素来自五种外在的竞争力量:潜在竞争者进入的风险、现有企业的竞争强度、购买者议价能力、供应商议价能力和替代品。此外,迈克尔·波特还由成本与差异化观点出发,提出根据自身和环境的情况,企业可采用成本领先战略、差异化战略或聚焦战略,以获取竞争优势。产业组织理论的战略思维是由外而内的。

二、资源基础理论 (Resource Base Model)

资源基础理论强调组织竞争优势主要来源于组织内部的资源及资源的特性。企业光有资源还不够,要想获得平均以上的报酬,则必须要有“战略性资源”,也就是这些资源必须具有某些特性可以构成竞争优势,甚至是持续的竞争优势。这些特性包括:价值性(Valuable)、稀缺性(Rare)、不可完全复制性(Imperfectly replicable)和不可替代性(Unsubstitutability)。该理论与产业组织理论的差别在于,其战略思维是由内而外的。

三、动态竞争理论(Dynamic Competition)

动态竞争理论认为在当今动态竞争的世界中，任何优势和行动都无法长久持续；如果忽略了竞争战略的演进特性，则任何优势都会变成弱势。因此，在剧烈变动的环境中，企业必须因应竞争环境而不断地调整自己，以发展出自身的竞争优势。有时候甚至在前一个优势尚未结束时，就必须着手发展第二、第三个优势，否则竞争对手会快速而毫不留情地掠夺你的竞争优势。

就目前而言，无论是产业组织论，还是资源基础论，甚至是动态竞争论，都不可能涵盖所有现实中的竞争情况。因此，企业应该了解这三种理论是彼此互补，而非替代关系，在做战略决策时，应该同时考虑这三种理论。利用产业组织论和资源基础论来指导企业做战略的长期规划，而同时利用动态竞争理论来指导企业进行动态的战略规划和调整，以更好地适应环境，提升竞争力。

第三节 分析工具介绍

战略分析是战略制定与实施中最为基础的环节。通过战略分析，企业可以对内外部环境存在的优势、劣势、机会和威胁有深入的了解，据此及时制定应对风险、抓住机会的战略。战略分析为战略制定者提供了企业竞争环境的具体图像，使其能够明确和把握好企业的战略方向。本文主要应用的分析方法有：

一、PEST分析

任何企业都不是孤立存在的，其生存和发展都要受到所在环境的影响和制约。企业所处的宏观环境包括政治环境、法律环境、经济环境、技术环境、社会环境、文化环境和自然环境等，可以概括为四类：政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)、技术(Technological)。PEST 分析就是对这四类环境因素进行分析，从而揭示宏观环境的机会和威胁的一种分析方法。

其中，政治法律环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律法规等方面，对企业具有一定的强制力；经济环境是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素，具体考察经济发

展速度、人均国内生产总值、消费水平和趋势、金融状况等；社会文化环境是指一个国家或地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等情况；技术环境是指一个国家或地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力及发展动向等。

二、波特五力模型(Five-Forces Model)

企业所处的外部环境除了宏观环境外，还有产业环境。迈克尔·波特把主导一个产业的竞争因素划分为五种力量：

1、潜在竞争者进入的风险。新竞争者的加入必然会打破市场平衡，引发现有竞争者的竞争反应，也就不可避免地需要调入新的资源用于竞争；

2、现有企业的竞争强度。竞争会导致对市场营销、研究与开发的投入或降价；

3、购买者议价能力。如果买方拥有讨价还价能力，则会要求降低价格或提供其它优惠；

4、供应商议价能力。若供应商居于强势地位，供应商将会设法提高价格；

5、替代品。市场上可替代产品和服务的存在意味着产品和服务的价格将会受到限制。

这五种竞争力量的强度及其合力，决定一个产业的竞争状态和激烈程度，进而决定了产业最终的获利能力。企业通过分析这五种竞争力量，可以采取防御其对企业的不良影响，或通过对这些竞争力量施加影响，使其有利于本企业。在制定战略时，应透过现象抓住本质，确定行业中决定和影响五种竞争力量的基本因素，弄清企业生存的优势和劣势，寻求企业在本行业中的有利地位。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕